

# La respuesta del consumidor ante la calidad del servicio como estrategia de marketing en comercios detallistas de gran superficie en la ZMG

ERNESTO RAÚL GONZÁLEZ RAMÍREZ

El presente trabajo tiene como objetivo central determinar el nivel de calidad del servicio percibido por los consumidores en establecimientos comerciales de gran superficie (hipermercados, supermercados) en la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG) y su relación con los niveles de satisfacción y repetición de compra que experimenta el mercado. Se obtienen cinco factores o dimensiones claves a través de los cuales se valora la calidad del servicio: surtido, política de *merchandising* del establecimiento, precios, comunicación y promociones, y diferenciación. De igual forma, se encuentra que estas dimensiones se relacionan más intensamente con la satisfacción basada en la calidad-precio, que con la satisfacción global hacia el establecimiento, evidenciándose un comportamiento del mercado donde prima el aspecto económico, fundamentalmente.

## RESUMEN - ABSTRACT

*The aim of the present work is to determine the quality level of the service perceived by the consumers in commercial establishments of great surface (supermarkets, hypermarkets) in the Metropolitan Zone of Guadalajara and its relationship with the satisfaction levels and repetition of purchase that experiences the market. Five factors or key dimensions are obtained through which the quality of the service is valued, such as, the assortment, the policy of merchandising of the establishment, the prices, the communication and the promotions and the differentiation. Similarly, it is found that these dimensions are related to greater intensity with the satisfaction based on the quality-price, that with the global satisfaction towards the establishment, demonstrating itself, a behavior of the market where primes the economic aspect, fundamentally.*

## Introducción

Uno de los esfuerzos en los que están inmersas muchas empresas en la actualidad radica en la gestión de la calidad en el servicio. Los consumidores se han vuelto cada vez más exigentes en lo que respecta a la satisfacción de sus necesidades; por ello, toda evaluación del servicio que provenga de éstos constituye una importante vía para la obtención y mantenimiento de ventajas competitivas.

El conocimiento del nivel de calidad de un servicio es un activo útil y valioso debido a que, a partir de la información sobre la percepción del consumidor sobre el cumplimiento de sus expectativas, se posibilita el diseño e implementación de estrategias centradas en la satisfacción del cliente.

El objetivo central del presente trabajo estriba en determinar el nivel global de calidad en el servicio (a través de una medida de percepciones menos expectativas) dentro del sector de la distribución comercial en Guadalajara, Jalisco,

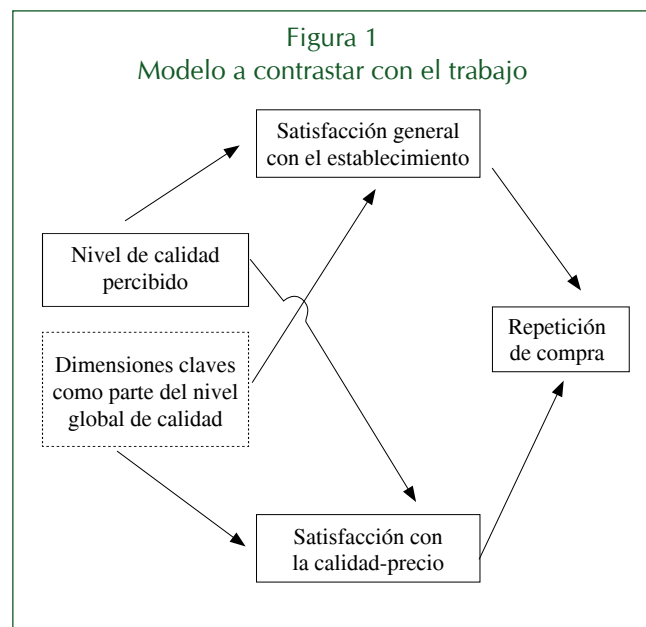
y precisar cómo éste define los niveles de satisfacción de los consumidores. De igual forma, se analiza en qué medida influye la satisfacción en la repetición de compra de los consumidores que acuden a dichos establecimientos comerciales. El servicio está estructurado en dimensiones claves, que se interpretan como los aspectos que el consumidor concibe como básicos en sus expectativas sobre el servicio que desea recibir cuando acude a estas empresas comerciales; dentro de cada una de las dimensiones existe un número determinado de servicios, a través de los cuales se definen, mismos que serán precisados en el presente estudio. A su vez, estas dimensiones coinciden con las estrategias comerciales (de servicio) que los establecimientos implementan.

Para la definición de las dimensiones, se aplica la técnica multivariable del análisis factorial, muy utilizada en la investigación científica en *marketing*, así como el análisis de

---

*El autor es profesor-investigador del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales y Coordinador de la Maestría en Mercadotecnia así como del Centro de Estudios en Mercadotecnia y Negocios Internacionales del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: eraulg@cucea.udg.mx.*

correlaciones para la determinación de la relación entre el nivel de calidad global percibido y la satisfacción y repetición de compra por parte del consumidor. Los objetivos específicos del presente trabajo son los siguientes: 1. Determinar el nivel de calidad percibido por los consumidores, 2. Conocer las dimensiones de calidad que estructuran la percepción de calidad del servicio en este tipo de empresas en el contexto



jalisciense, tomando como referencia el modelo *servqual*, y su relación con la satisfacción del consumidor y de esta última con la probabilidad de repetición de compra (operacionalizada esta última como “continuidad de compra”), y 3. Confirmar la aplicación del análisis factorial como herramienta para la determinación de dimensiones estructurales internas de un determinado fenómeno. El modelo que contrastaremos se presenta en la figura 1.

#### *La calidad del servicio y la distribución comercial*

El consumidor es el componente más importante para definir la calidad en el servicio. A partir de la evaluación del nivel de cumplimiento de sus expectativas en la satisfacción de sus necesidades, es posible definir si realmente se está ofreciendo un servicio de calidad o no. De esta afirmación se desprende que según evolucionen las necesidades del mercado, se incrementarán las exigencias por parte de éste y surgirán mayores retos para la gestión empresarial.

En la valoración de un servicio con respecto a su calidad, el consumidor engloba todo el conjunto de aspectos a través de los cuales interactúa con el servicio, sean tangibles o intangibles. En el caso de la distribución comercial, estos

dos componentes se manifiestan de la forma siguiente: 1. Los elementos tangibles, a través de los productos que el consumidor adquiere y los soportes técnicos de apoyo a la gestión de venta y compra, y 2. Los elementos intangibles, a través de servicios asociados con los involucrados en la prestación del servicio (el personal) y los medios que utilizan para lograr tal fin.

La calidad del servicio ha sido medida con diferentes modelos. A este respecto cabe mencionar el propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993), el muy conocido modelo *servqual*, mismo que considera la definición de las expectativas y las percepciones de los consumidores sobre el nivel de calidad recibido, y a partir de ellas se define una medida global, denominada en este trabajo *nivel de calidad*, como resultado de realizar la siguiente operación: *las percepciones menos las expectativas* (es decir, se le pregunta al consumidor sus expectativas sobre varios servicios y la percepción de los mismos en el momento de su compra o en su visita al comercio detallista; a partir de lo anterior, se constituyen dos escalas separadas las cuales se convierten en una sola: la medida global percepciones menos expectativas).

Cabe destacar que al realizar la operación aritmética de percepciones menos expectativas, se tendrá como resultados o alternativas de respuestas las siguientes: 1. Un nivel de calidad positivo, en caso de que las percepciones sean superiores a las expectativas, 2. Un nivel de calidad cero, cuando coinciden tanto las percepciones como las expectativas; y, por último, 3. Un nivel de calidad negativo, lo que indicaría que las expectativas no han sido cubiertas. El resultado en el contexto en el que se realiza la investigación ofrecerá una de las tres alternativas de respuesta, la cual se apreciará más adelante.

Es precisamente en este modelo en el que se apoya el presente trabajo para lograr el objetivo central. Varios han sido los estudios que han abordado este tema, específicamente en la distribución comercial, entre ellos: Carman (1990); Finn y Lamb (1991), Vadamme y Leunis (1993); Gil y Molla (1994); Vázquez, Rodríguez del Bosque y Ruiz (1995).

Los veintidós componentes básicos que integran la calidad del servicio propuestos por Parasuraman et al. (1993) tal vez no sean exactamente los mismos para todas las empresas de servicios, aunque sí un punto de referencia importante. Un repaso a algunos estudios empíricos nos permite observar que las variables o aspectos utilizados como base para las dimensiones de calidad revelan que tales dimensiones son extraídas a partir de las características propias de los servicios que se prestan y el tipo de empresa, además. Algunos ejemplos son el caso de instituciones financieras (Fernández, 1995); comidas rápidas (Cronin y Taylor, 1992); tiendas de descuento y grandes almacenes (Finn y Lamb, 1991; Teas,

1993); servicios de reparación de automóviles (Andaleeb y Basu, 1994), Babakus y Mangold (1992), entre otros.

La percepción de calidad en la distribución comercial se conforma a partir de varios aspectos, tales como: opiniones de otros consumidores, imagen de las marcas, experiencias previas, precio, entre otros, es decir: componentes anteriores a la compra. Entre la fase mencionada y la poscompra transcurre la fase de compra, en la cual el individuo experimenta interacciones con el personal que presta los servicios, y donde se evidencian las condiciones de carácter técnico de los productos, el ambiente del establecimiento, el surtido, entre otros. Finalmente, la fase de poscompra es un escenario que también es fuente de satisfacción del consumidor dado que se materializan las promesas vendidas por medio de los servicios de entrega, financiación, soluciones del producto y reclamaciones, entre otros aspectos. La operación para calcular las dimensiones de calidad para el caso de los establecimientos comerciales cuenta con elementos muy propios de esta actividad comercial, los cuales se mostrarán en el apartado dedicado al proceso empírico de la investigación.

A partir de los elementos conceptuales y las evidencias empíricas respecto a la determinación de la estructura de la calidad en el servicio, se aplicó un trabajo empírico con el objeto de descubrir las particularidades de la estructura de percepción de calidad para los consumidores con respecto a establecimientos comerciales de gran superficie en Guadalajara, por ser la zona en la que se concentra la mayor parte de la oferta comercial de esta naturaleza y donde existe una mayor afluencia de clientes de estos establecimientos. El estudio es considerado como descriptivo-correlacional y propone una primera aproximación a la relación de la calidad del servicio y su influencia en la respuesta del mercado de consumo.

El hecho de que no sean abundantes los estudios relacionados con el tema en esta región es un importante punto de partida para el desarrollo de una línea de investigación, la cual tiene repercusiones científicas y académicas.

El trabajo de campo se realizó a través de un cuestionario en el que se le pidió a clientes de los establecimientos, al salir del mismo, su percepción y expectativas sobre varios servicios recibidos en las tiendas. Los establecimientos objeto de estudio fueron grandes superficies<sup>1</sup> (hipermercados, supermercados) como Gigante, Soriana, Comercial Mexicana, Aurrerá, Sam's, Wal-Mart, Carrefour y Bodega Aurrerá.

Se utilizó el muestreo por conveniencia y la cantidad de encuestados fue de 1 468 consumidores. Las características de los participantes en la investigación se relacionan con edad, sexo, estructura familiar, ingresos mensuales, profesión, gasto en la compra, estado civil, niveles de estudio. La cantidad de entrevistados por establecimientos se presenta en la tabla 1.

El cuestionario recoge información sobre las percepciones menos expectativas con respecto a diferentes atributos de los establecimientos comerciales a través de una escala de 10

Tabla 1  
Características de la muestra

	Nombre del establecimiento	Número de entrevistados	Porcentaje
1	Aurrerá	288	19.6
2	Carrefour	175	11.9
3	Soriana	213	14.5
4	Gigante	256	17.4
5	Sam's	173	11.8
6	Comercial Mexicana	180	12.3
7	Bodega Aurrerá	40	2.7
8	Wal-Mart	143	9.7
	Total	1 468	100.0

posiciones,<sup>2</sup> así como el grado de satisfacción global con los servicios del mismo y la satisfacción con un aspecto específico: satisfacción con la calidad-precio (véase la tabla 2).

La escala que finalmente se utilizó está compuesta por 26 variables. El coeficiente de fiabilidad (*alpha* de Cronbach)<sup>3</sup> de la misma fue 0.9409 el cual se considera muy adecuado, según la clasificación teórica.

#### *El nivel de calidad del servicio de los establecimientos comerciales y la respuesta del consumidor*

A partir de un conjunto de estrategias que implementan los establecimientos comerciales y la valoración de los consumidores sobre el nivel en que perciben (en función de lo que esperan en esos mismos aspectos) que esas estrategias o servicios cumplen con sus expectativas, en el párrafo anterior se definen las dimensiones a través de las cuales se puede describir el nivel de calidad del servicio. Sin embargo, todos los 26 ítems evaluados pueden ofrecer una valoración global a través del cálculo de la media de cada uno de los mismos. La valoración media y la valoración global a partir de la escala de 10 posiciones se presentan en la tabla 2.

El análisis de las percepciones menos expectativas (nivel de calidad) de los consumidores a partir de las dimensiones que caracterizan la calidad del servicio pueden ser relacionadas con los niveles de satisfacción que experimentan como consecuencia del cumplimiento de sus expectativas. Para el caso que nos ocupa, la satisfacción fue determinada a través de dos medidas: una relativa al nivel de *satisfacción global con los servicios de los establecimientos*, y otra, respecto a la *satisfacción con la calidad-precio*.

Tabla 2  
Variables utilizadas en el cuestionario para la determinación de las dimensiones

Núm. de variables	Atributos de calidad del servicio	Pertenencia al factor	Media percepciones menos expectativas
1	Ubicación en la ciudad del establecimiento*		
2	Proximidad del establecimiento al domicilio*		
3	Accesibilidad de los precios	5	-1.89
4	Trato amable y confianza del personal	5	-1.82
5	Se ofrecen marcas conocidas	1	-0.49
6	Se ofrecen productos de buena calidad-precio	1	-1.00
7	Limpieza y buen funcionamiento del establecimiento	1	-1.35
8	Se ofrece amplia gama de productos	1	-0.85
9	Se ofrece amplia gama de marcas por productos	1	-0.99
10	Se informa adecuadamente sobre las ofertas o promociones	4	-1.54
11	Los productos en oferta se localizan fácilmente	4	-1.51
12	Buena presentación de la mercancía	1	-1.08
13	Se pueden ver y tocar los productos*		
14	Se indican con claridad los precios de los productos	3	-1.85
15	La información sobre el precio es visible	3	-1.89
16	Se entregan <i>tickets</i> claros y bien especificados	3	-1.12
17	Las estanterías están siempre llenas	1	-1.18
18	Buena organización por secciones	1	-1.29
19	El tiempo de espera en cajas de salida es corto	3	-2.83
20	El personal está dispuesto siempre a informar sobre los productos	3	-2.03
21	El ambiente y decoración del establecimiento son agradables	2	-1.51
22	El establecimiento ofrece garantía de algunos productos	2	-1.62
23	Se ofrece servicio de posventa (instalaciones u otros)*		
24	Se localizan productos más baratos que en otros establecimientos	5	-2.18
25	Se admiten devoluciones de productos	2	-1.68
26	La presencia del personal es agradable	2	-1.60
27	La altura a que se ubican los productos es adecuada	2	-1.10
28	Se expone publicidad suficiente sobre los productos que se venden	2	-1.50
29	El personal ofrece información detallada sobre los productos que vende	2	-0.71
30	La iluminación del establecimiento es correcta	2	-1.74
	Valor medio global (nivel de calidad)		-1.51

\* Ítems finalmente eliminados del cuestionario.

La justificación del uso de dos medidas estriba en que la satisfacción global mide de forma general todos los servicios, en tanto que la medida de calidad-precio sólo se refiere a la correspondencia del precio de los productos con su calidad, lo cual es un indicador de concordancia entre el beneficio que se espera del producto que adquieren y la calidad que los sustenta. Estar satisfecho con la calidad-precio es un indicador importante en la elección del establecimiento comercial.

Los valores medios de cada una de las medidas de satisfacción así como de la repetición de compra sobre una escala de 10 posiciones, se presentan en la tabla 3. Se puede observar que tanto una satisfacción como otra presentan valores elevados. Estos valores fueron obtenidos de la siguiente forma: la variable nivel de calidad se construye a partir de la diferencia de la variable percepciones menos expectativas sobre cada una de las variables del cuestionario; las variables de satisfacción y repetición de compra se miden directamente en una pregunta para cada una de estas variables en el

Tabla 3  
Resultados obtenidos para cada una de las variables a estudiar

Satisfacción	Valor medio
Nivel de calidad	-1.51
Satisfacción general	8.39
Satisfacción calidad-precio	8.30
Continuidad de compra	8.46

cuestionario, también medidas sobre las escalas de 1 a 10 anteriormente explicadas.

Por otro lado, se estudió el nivel de repetición de compra de los consumidores, es decir, se midió la probabilidad de recompra en estos establecimientos comerciales, cuya valoración global se registra en la tabla 4.

Tabla 4  
Índices de correlación obtenidos

Correlaciones	Nivel de calidad	Satisfacción general	Satisfacción calidad-precio	Repetición de compra
Nivel de calidad	-	0.359 *	0.437 *	-
Satisfacción general	-	-	-	0.472 *
Satisfacción calidad-precio	-	-	-	0.506 *
Repetición de compra	-	-	-	-

\* Correlaciones altamente significativas (0.01).

Se observa que el nivel de calidad percibido por los consumidores es negativo, es decir que existe un déficit en cuanto a cubrir las expectativas, aunque no elevado.

Otro de los objetivos de la investigación es describir el grado de relación que guarda el nivel de calidad en la satisfacción del consumidor, y de ésta en la repetición de compra. Más concretamente, el nivel global de calidad para un consumidor está relacionado con su nivel de satisfacción y, por ende, provoca una repetición de compra. De lo contrario, una percepción inadecuada de servicios repercutirá negativamente en la respuesta de mercado sobre su satisfacción y repetición de compra.

El nivel global de calidad fue correlacionado con la satisfacción y ésta, a su vez, con la repetición de compra, con lo que se obtuvieron resultados válidos a través de los índices de correlación, los cuales se presentan en la tabla 4.

#### Aplicación del análisis factorial a la calidad del servicio de establecimientos comerciales. Definición de dimensiones claves y su influencia en la satisfacción del consumidor

Para evaluar más sintéticamente las 26 variables que describen el servicio, se optó por reducir tal información para concentrar el fenómeno y describirlo de la misma forma, pero a través de dimensiones claves. Para la determinación de las dimensiones claves del servicio en empresas de distribución comercial se implementa el análisis factorial como una herramienta que permite la obtención de la estructura de calidad a partir del análisis multivariable. El análisis factorial consiste en una serie de métodos estadísticos cuyo propósito fundamental es definir la estructura subyacente en una matriz de datos, es decir, cómo analizar la estructura de interrelaciones entre un gran número de variables (Hair et al., 1999). Entre los varios requisitos que se deben cumplir para la aplicación

idónea de este método destacan los siguientes:

1. Las correlaciones entre todas las variables que conforman la escala deben ser altas y significativas, es decir: multicolinealidad.
2. El determinante de la matriz de correlaciones debe ser bajo, lo cual indica que las intercorrelaciones entre las variables es alta.
3. Verificar la probabilidad de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz de identidad. Así como la medida de suficiencia de la muestra.
4. Coeficientes bajos de correlación anti-imagen.

Una vez conocidos los requerimientos para la determinación de las dimensiones que subyacen en la percepción de calidad del servicio, se aplicó el análisis factorial de componentes principales. Antes de obtener los resultados es necesario conocer la idoneidad de los datos para la aplicación del citado método. Después de analizar cada una de las condiciones se llega a las conclusiones siguientes:

1. Se cumple con la condición de multicolinealidad con probabilidades significativas.
2. El determinante de la matriz es pequeño: 7.097E-07.
3. Se rechaza la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad. Test de Bartlett: 20621.816, significación: 0.000.
4. La medida de adecuación de la muestra: 0.946 próximo a 1.
5. Las correlaciones anti-imagen<sup>4</sup> contienen valores altos en pequeña proporción.

La aplicación del análisis factorial ofrece como resultado cinco factores o dimensiones que explican el fenómeno, una vez analizada la matriz factorial rotada. Las 26 variables fueron objeto de análisis y se obtuvieron las dimensiones o factores que se presentan a continuación. El contenido de cada uno de ellos se aprecia, además, en la tabla 2, en la cuarta columna, a través de los ítems que forman parte de cada uno de los factores.

1. Factor 1: surtido.
2. Factor 2: política de *merchandising*.
3. Factor 3: precios.
4. Factor 4: comunicación y promoción.
5. Factor 5: diferenciación.

El nombre otorgado a cada uno de los factores citados anteriormente está en función de la naturaleza de las variables agrupadas en cada uno de ellos. Una vez definidos los factores o dimensiones, se realiza una prueba de consistencia interna, con la finalidad de comprobar la contundencia de la agrupación de las variables en los mismos, de tal forma que se pueda contrastar que cada uno de los factores está constituido por un conjunto de ítems fuertemente relacionados entre sí. Para ello se realiza un análisis de fiabilidad para cada uno de los facto-



**Tabla 5**  
Coeficientes *alpha* de fiabilidad para cada factor

<i>Factor</i>	<i>Nombre</i>	<i>Coeficiente alpha</i>	<i>Idoneidad</i>
1	Surtido	0.8833	Muy adecuado
2	Política de <i>merchandising</i>	0.8496	Muy adecuado
3	Precios	0.8387	Muy adecuado
4	Comunicación y promoción	0.8323	Muy adecuado
5	Diferenciación	0.7040	Aceptable

res de forma independiente. Los valores obtenidos superan el umbral mínimo de fiabilidad de 0.70 (tabla 5).

A continuación, se presenta una breve explicación de cada uno de esos factores o dimensiones contenidos en la tabla 2. La política de surtido se relaciona con la gama de productos y marcas que se le ofrecen al consumidor en el comercio detallista: en la medida en que sea mayor se le presta un mejor servicio al consumidor, pues éste tiene ante sí una más amplia gama de alternativas para su decisión de compra. La política de *merchandising* abarca todo lo relativo a la comunicación visual para emitir información sobre el comercio y los productos que se ofrecen. La política de precios engloba lo relativo a los precios; la comunicación y promoción establece las vías para comunicar las ofertas y las diferentes promociones al servicio del consumidor. Por último, la diferenciación se relaciona con aquellos servicios que el consumidor percibe como muy importantes y de gran valor añadido.

Resulta interesante conocer cuál de las dos medidas de satisfacción (global y calidad-precio) son afectadas en mayor proporción por cada una de las dimensiones encontradas, mismas que conforman el nivel global de calidad del servicio. Este análisis revela hacia dónde se perfila la satisfacción. Para ello se realiza un análisis de regresión, tomando como variable dependiente cada una de las medidas de satisfacción y como variables independientes, las cinco dimensiones de calidad del servicio (véanse tablas 6 y 7).

Como se puede observar en las tablas precedentes, las dimensiones de calidad del servicio se relacionan fuertemente con los dos niveles de satisfacción: calidad-precio y satisfacción global, mediante al análisis de la regresión. Asimismo, se aprecia —a través de los niveles de significación estadística de cada una de las dimensiones o factores construidos a partir de las variables utilizadas en la medición de las percepciones del mercado (consumidores o clientes) con las variables dependientes de satisfacción— que el efecto de las dimensiones es más contundente en la variable satisfacción calidad-precio (tabla 7) que en la satisfacción global (tabla 6). La satisfacción con la calidad-precio es un resultado importante para este

**Tabla 6**  
Explicación de la satisfacción general  
(variable dependiente)

<i>Dimensiones</i>	<i>B</i>	<i>Error estándar</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Significación</i>
(Constante)	8.387	.046		180.409	.000
Surtido	.416	.047	.211	8.950	.000
Política de <i>merchandising</i>	.479	.047	.243	10.293	.000
Precios	.355	.047	.180	7.628	.000
Comunicación y promoción	.157	.047	.079	3.372	.001
Diferenciación	.425	.047	.216	9.148	.000

R<sup>2</sup> = 0.186 F = 67.859 Significación = 0.000.

**Tabla 7**  
Explicación de la satisfacción calidad-precio  
(variable dependiente)

<i>Dimensiones</i>	<i>B</i>	<i>Error estándar</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Significación</i>
(Constante)	8.301	.031		271.234	.000
Surtido	.295	.031	.214	9.643	.000
Política de <i>merchandising</i>	.260	.031	.189	8.490	.000
Precios	.276	.031	.201	9.027	.000
Comunicación y promoción	.175	.031	.127	5.731	.000
Diferenciación	.518	.031	.376	16.918	.000

R<sup>2</sup> = 0.277 F = 113.125 Significación = 0.000.

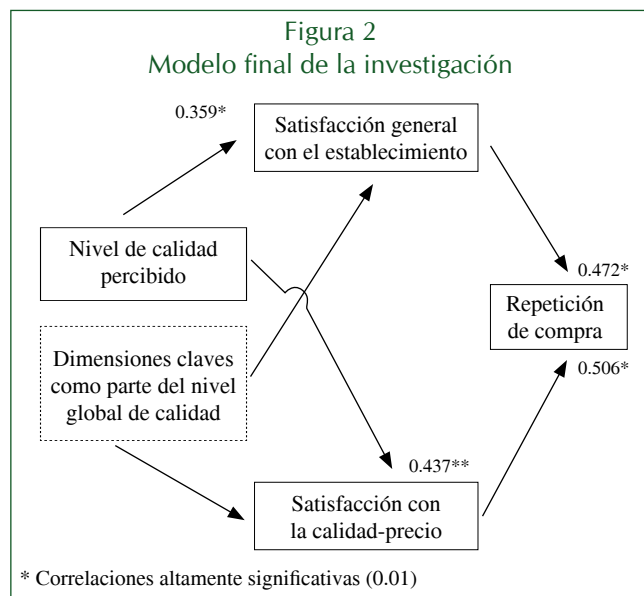
mercado; por ello, las estrategias de *marketing* de los establecimientos comerciales no deben perder la perspectiva de que el servicio va asociado al nivel de calidad de los productos que se compran. El modelo final de la investigación queda tal como se presenta en la figura 2.

## Conclusiones

El estudio de las percepciones de los consumidores respecto a la calidad del servicio constituye una de las actividades más importantes en la gestión empresarial, sobre todo por su implicación estratégica. En los establecimientos comerciales se detectan varias dimensiones de calidad, a través de las cuales los consumidores valoran al establecimiento.

Las dimensiones de calidad encontradas se refieren al surtido de productos en el establecimiento, la política de

Figura 2  
Modelo final de la investigación



merchandising, precios, comunicación y promociones, así como la diferenciación entre sí. Estas dimensiones pueden diferir con respecto a la cantidad de variables utilizadas para la determinación de los factores o dimensiones, debido a la variedad de elementos que se consideren en la medición de las percepciones, así como del contexto en el que se estudien.

Los resultados muestran cierta inclinación de los consumidores hacia la satisfacción más de la calidad-precio que de la globalidad del servicio. Para el cliente, el aspecto del costo parece tener una relevancia considerable dentro del servicio.

Los resultados ofrecen la posibilidad de continuar realizando investigaciones en este campo, y sobre todo, de extender el estudio a otros tipos de figuras comerciales de la distribución detallista, de tal forma que el fenómeno pueda ser explicado desde una perspectiva más amplia. A partir de los resultados obtenidos, será posible el planteamiento de hipótesis al respecto.

## Notas

<sup>1</sup> Los establecimientos de gran superficie son aquellos clasificados como formatos de tienda desde 500 a más de 10 000 metros cuadrados, con varias cajas de salida y donde se maneja toda línea de mercancías y se ofrecen servicios adicionales al consumidor (Directorio ANTAD, 2000).

<sup>2</sup> Son escalas para la medición de percepciones que resultan una extensión de la escala tipo Lickert, con frases en los extremos desde 1 hasta 10, donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

<sup>3</sup> El coeficiente de fiabilidad ( $\alpha$  de Cronbach) resulta una medida que se refiere al grado de consistencia o concordancia entre un conjunto de puntuaciones derivadas independientemente y nos muestra cuán efectivo es el instrumento para medir el fenómeno

objeto de estudio, tiene valores de 0 a 1 y a partir de 0.7 se considera como adecuado (Davis, 2000).

<sup>4</sup> Los coeficientes anti-imagen son: Precios accesibles, trato del personal, ofrece marcas conocidas, productos de buena calidad y precio, limpieza de la tienda, amplia gama de productos, amplia gama de marcas, informa adecuadamente, localización de los productos en oferta, buena presentación de la mercancía, indicación clara de los precios, precios visibles, tickets claros, estanterías llenas, buena organización por secciones, corta espera en cajas, disposición del personal, ambiente y decoración agradables, ofrece garantía de los productos, existen productos más baratos, admisión de devoluciones, presencia agradable del personal, altura adecuada de productos, publicidad suficiente y expuesta, información detallada sobre los productos, iluminación correcta.

## Bibliografía

- Babakus, E. y Mangold, W. G., "Adapting the servqual scale to Hospital services: An empirical investigation", en *Health Services Research*, vol. 26, núm. 6, pp. 767-786, 1992.
- Bello, L., R. Vázquez y J. A. Trespalacios, *Investigación de mercados y estrategia de marketing*, Madrid, Editorial Civitas, 1993.
- Carman, J. M., "Consumer perceptions of service quality: An assessment of the servqual dimensions", en *Journal of Retailing*, vol. 69 (primavera), pp. 127-139, 1990.
- Cottle, D., *El servicio centrado en el cliente*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1991.
- Cronin, J. J. y S. A. Taylor, "Servpef versus servqual: reconciling performance-based and perceptions-minus expectations measurement of service quality", en *Journal of Marketing*, vol. 58, enero, 1994, pp. 125-131.
- Davis, D., *Investigación en administración para la toma de decisiones*, México, Editorial Thomas, 2000.
- Finn, D. W. y C.W. Lamb, "An evaluation of the servqual scales in a retail setting", en *Advances in Consumer Research*, vol. 18, pp. 483-490, 1991.
- Gil Saura, I. y A. Molla, "La evaluación de la calidad de servicio en distribución comercial minorista", en *Investigación y Marketing*, núm. 46, 1994, pp. 60-71.
- Ginebra, J. y Arana, R., *Dirección por servicio*, McGraw Hill-Interamericana de México, 1990.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml y L. L. Berry, *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*, Madrid, Ediciones Díaz De Santos, 1993.
- Vadamme, R. y J. Leunis, "Measuring service quality in the retail sector: An assessment and extension of servqual", en *Conference proceeding. 7th International Conference on research in the distributive trades. Institute for Retail Studies*, University of Stirling, pp. 364-373, 1993.
- Vázquez, R., I. Rodríguez del Bosque y A. Ruiz, "Estrategias comerciales de las empresas detallistas: Análisis de expectativas y percepciones". Documento del Área de Comercialización e Investigación de mercados, Universidad de Oviedo, 1995.

# Los clusters en la hortofruticultura: oportunidad para fomentar el desarrollo rural en México

ALEJANDRO MACÍAS MACÍAS

Por las ventajas comparativas que se presentan en México, y dado su mayor valor agregado, la agricultura de frutas y hortalizas se convierte en una alternativa importante para grupos económicos del sector rural. Sin embargo, las actividades en este sector se encuentran muy desvinculadas entre sí, lo cual impide darle mayor valor agregado a los productos, así como ingresar a los mercados en mejores condiciones competitivas. Ante tal situación, se hace imprescindible aplicar en este sector algunos de los avances que la economía industrial ha logrado, en particular la acción conjunta de los agentes económicos participantes, tanto del Estado como de la población en general, para generar *clusters* (cúmulos, circuitos, redes, etc.), que permitan vincular la producción primaria con las manufacturas y los servicios colaterales, para así obtener ventajas competitivas y no sólo comparativas e incrementar el acceso, con mejores perspectivas, a los mercados nacionales e internacionales.

RESUMEN - ABSTRACT

*The agriculture of fruits and vegetables by the comparative advantages that appear in Mexico and given their greater added value, becomes an important alternative for economic groups of the rural sector. Nevertheless, the activities in this sector are not linked between them which generates the impossibility to give greater added value to the products, as well as to enter the markets in better competitive conditions. Given this situation, it becomes essential to apply in this sector some of the advances that the industrial economy has obtained, in particular the joint operation of the participant economic agents, of the State as well as of the population in general, to generate clusters (accumulations, circuits, networks, etc.), that allow to tie the primary production with the manufactures and collateral services, thus obtaining competitive advantages not only comparative and increasing the access with better perspective in the national and international markets.*

## Introducción

A pesar de que en la actualidad el sector primario<sup>1</sup> en México contribuye con alrededor de 25 por ciento de la población ocupada, dicho sector sólo genera 6 por ciento del producto interno bruto nacional.<sup>2</sup> Es decir, las actividades económicas de este sector (desarrolladas principalmente en el área rural), además de requerir grandes cantidades de mano de obra —uno de cada cuatro trabajadores mexicanos depende de ellas para su sustento—, son en su mayoría generadoras de poco valor agregado, y dejan a sus productores escasos ingresos.

Ello trae como consecuencia el deterioro en el nivel de vida de la población rural, la cual cada vez se distancia más de los estándares existentes en las zonas urbanas; existe, pues, una importante correlación inversa entre el nivel socioeconómico de un municipio y el porcentaje de población económicamente activa en actividades del sector primario. Por ejemplo, en el caso de Jalisco por cada punto porcentual de

mayor participación de la mano de obra del sector primario en el total de población ocupada, disminuye en 75 centésimas el nivel de desarrollo socioeconómico del municipio visto en una escala del 1 al 7 (tabla 1 y gráfica 1).<sup>3</sup>

La situación anterior hace evidente que en la actualidad, en términos generales, el sector económico primario sea sinónimo de descapitalización y atraso económico para las regiones, pues la producción que en él se desarrolla se encuentra desvinculada, en la mayoría de los casos, de la producción manufacturera, los servicios y el comercio. En el caso de la agricultura esto provoca que no se le dé mayor valor agregado a los productos, y que cuando así sucede los beneficios no sean para los agricultores.

Sin embargo, existen ramas en las cuales México presenta ventajas comparativas, como la producción de frutas y hortalizas; además, se trata de productos que ingresan al

Profesor-investigador del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara.



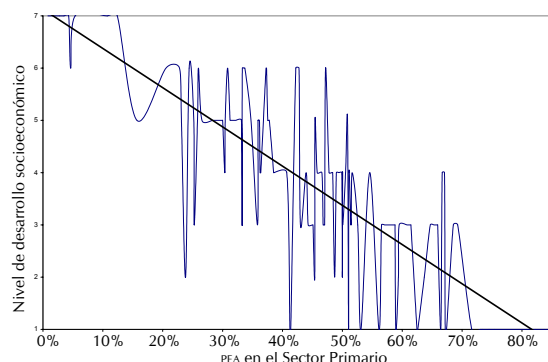
**Tabla 1**  
Relación entre el nivel socioeconómico de los municipios de Jalisco y la PEA ocupada en el sector primario<sup>A</sup>

Constante	7.127
b <sub>1</sub> (variable independiente: por ciento de la PEA municipal en el sector primario)	-0.075
R <sup>2</sup>	.646
F	222.15
DW	2.016

<sup>A</sup> Variable dependiente: Nivel socioeconómico del municipio (medido del 1 al 7 de acuerdo a la metodología de INEGI, CIMA). Entre mayor número tenga el municipio es mejor su nivel de desarrollo socioeconómico. Elaborado con el programa econométrico SPSS, regresión lineal.

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Censo de Población y Vivienda de 1990 (para distribución de la población por sector económico) y CIMA (para nivel de desarrollo socioeconómico).

**Gráfica 1**  
PEA en el sector primario vs. nivel de desarrollo socioeconómico en los municipios de Jalisco (1990)



mercado con mayores niveles de rentabilidad. Pero el potencial que este tipo de agricultura tiene para el país no se ha explotado óptimamente para fomentar el desarrollo rural, pues su crecimiento ha estado fundamentado más sobre las ventajas comparativas de carácter estático que sobre ventajas competitivas dinámicas y que sean sostenibles en el tiempo.

Es decir, las ventajas que han dado consistencia a la producción de frutas y hortalizas en el país han sido la mano de obra barata, los beneficios del suelo y el clima, sobre todo en la época invernal. Por el contrario, la implementación de estrategias empresariales innovadoras ha sido mínima, empezando por el hecho de que el productor mexicano suele dedicarse sólo a producir y no incursiona en las acciones de comercialización, siendo que éstas son las que generan mayores niveles de utilidad. Adicionalmente, la producción de frutas y hortalizas no ha sido adecuadamente vinculada con otras ra-

mas económicas regionales, proveedoras de bienes y servicios a los propios agricultores, limitando drásticamente las posibilidades de generar ventajas competitivas sostenibles.

Por lo anterior, este trabajo parte de la hipótesis de que para alcanzar ventajas competitivas en el sector hortofrutícola de México y que las mismas sirvan para fomentar el desarrollo rural de importantes regiones del país, es necesario organizar la actividad productiva en función de redes de actores, denominadas *clusters*, que logren generar cadenas de valor capaces de hacer crecer de manera integral las distintas ramas económicas que se desarrollen, ya que ello implicará dinamizar el conjunto de la economía regional y trasladar los beneficios socioeconómicos a todos sus pobladores.

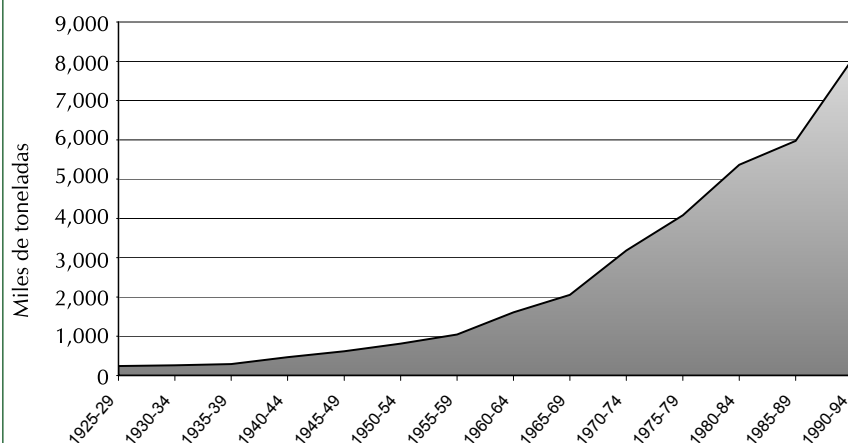
### La producción hortofrutícola en México y la importancia de los *clusters* para su desarrollo

A pesar de que en México se siembran apenas poco más de un millón de hectáreas con frutas y hortalizas, lo que significa alrededor de 3.7 por ciento del total de tierras agrícolas en el país,<sup>4</sup> estos cultivos generan cerca de 18 por ciento del valor de la producción agrícola y casi 50 por ciento de las divisas por exportaciones de este sector.<sup>5</sup> Es decir, se trata de productos cuyos ingresos son mucho más elevados que la producción de granos básicos, e incluso que cultivos industriales como la caña de azúcar o el algodón, entre otros.

El crecimiento considerable de la industria hortofrutícola en el país se da a partir del final de la II Guerra Mundial, pues mientras en el quinquenio 1935-1939 se produjeron poco menos de 300 mil toneladas, para el quinquenio siguiente la cifra aumentó en 59 por ciento. Sin embargo, el auge de este tipo de agricultura se da a partir de la década de los sesenta, cuando las oportunidades que brindaba la consolidación del mercado de los Estados Unidos, aunadas al crecimiento acelerado de las zonas urbanas del país, hicieron atractivo el cultivo de frutas y hortalizas en diferentes regiones de México, lo que ha permitido un crecimiento promedio anual, entre 1960 y 1994, de 6 por ciento, cuando entre 1925 y 1959 era de 4 por ciento (gráfica 2).

El cambio en los hábitos de vida y consumo de los habitantes en países económicamente avanzados, al llevar una vida más dinámica orientada principalmente al trabajo intelectual en vez de físico; la necesidad de recurrir a productos naturales con los menores aditivos artificiales posibles y la posibilidad de pagar un buen precio por cultivos de estas características, así como la exigencia del consumidor de contar con productos frescos durante todo el año (lo cual va íntimamente ligado al avance tecnológico, que influye favorablemente en las labores de producción y distribución), son

Gráfica 2  
Producción de hortalizas en México



Fuente: Datos tomados de Schwentesius et al., 1998, p. 170.

factores que han impulsado el auge de la hortofruticultura en los países con potencial productivo.

Del lado de la oferta, las condiciones climatológicas y la posibilidad de obtener importantes rendimientos generan expectativas favorables para los agricultores, toda vez que aunque es un tipo de producción mucho más arriesgada que los cultivos de subsistencia, se presentan oportunidades de obtener alta rentabilidad usando terrenos no muy extensos.<sup>6</sup> También el desarrollo de redes de distribución con tecnología avanzada que reducen costos e incrementan utilidades (i. e. *termoking*'s, bodegas refrigeradas, etc.), han sido factores que impulsan esta industria y la redimensionan para cobrar características más empresariales.

Sin embargo, también son más los riesgos que se corren ante cambios climáticos bruscos, presencia de plagas, e incluso vaivenes de mercado, toda vez que son productos cuya demanda es relativamente inelástica y por lo mismo son propensos a modificaciones bruscas en sus precios cuando no existen esquemas de planeación de la producción y se experimentan importantes fluctuaciones en los precios con épocas de sobreoferta seguidas de otras épocas de relativa escasez, lo que sin duda afecta que los agricultores puedan llevar a cabo una planeación estratégica de largo plazo (figura 1).

Finalmente, aun cuando México presente ventajas comparativas para la producción de estos cultivos, principalmente en las épocas invernales, si no se logran transformar éstas en ventajas competitivas, se corre el riesgo de ser desplazados por otros países que cada vez más ingresan en los mercados internacionales, principalmente en Estados Unidos (como ya está ocurriendo).

Lo anterior se debe a que mientras la ventaja comparativa es de carácter estático, pues tiene que ver con la dotación de los factores de producción (tierra, trabajo o capital), diferencias en tecnologías o diferencias en la demanda, la ventaja competitiva se define como el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia.<sup>7</sup> Las ventajas competitivas se derivan de la capacidad tecnológica, recursos humanos calificados, disponibilidad de infraestructura de conservación, transporte y telecomunicaciones y articulación eficiente entre oferentes y demandantes.<sup>8</sup>

En el caso de las frutas y hortalizas en México, se considera —además del clima favorable y los bajos costos de tierra, crédito y agua— a la mano de obra abundante y de bajos ingresos como el factor fundamental que promueve las ventajas comparativas. Sin embargo, dichas ventajas son sumamente vulnerables en el marco de los grandes avances tecnológicos existentes, pues descuidan el hecho de que otros países ganen participación en el mercado mediante estrategias innovadoras, como ha sucedido, por ejemplo, en el caso del melón: en 1991, México cubría 29 por ciento de las exportaciones mundiales de hortalizas y en 1999 la cifra había disminuido a sólo 15 por ciento, en tanto que otros países de América Latina, como Costa Rica, manifiestan una clara tendencia ascendente en sus exportaciones, preferentemente hacia Estados Unidos (gráfica 3).

Pero para obtener las ventajas competitivas en este sector y que las mismas generen mayores ingresos a los agentes

Figura 1  
Comportamiento de los precios ante diferentes elasticidades de la demanda

Demanda elástica ————— Demanda perfectamente inelástica

<sup>7</sup> Schwentesius Rindermann, Rita, et al., "México en el mercado hortícola mundial. Algunos aspectos del comercio exterior", *Comercio Exterior*, México, vol. 44, núm. 4, 1994, p. 342. También la producción de estos cultivos en invernadero cada vez se vuelve más atractiva en México a raíz de los éxitos de países como España y Holanda.

económicos, así como una mejora en la dinámica de las regiones productoras, es preciso motivar la configuración de *clusters* (en español se les llama cúmulos, circuitos, redes, cadenas, etc.), que coordinen, en un marco de competencia, las diferentes fases del proceso productivo de forma tal que se ofrezca un producto de elevado valor agregado y altamente competitivo en los mercados nacional e internacional.

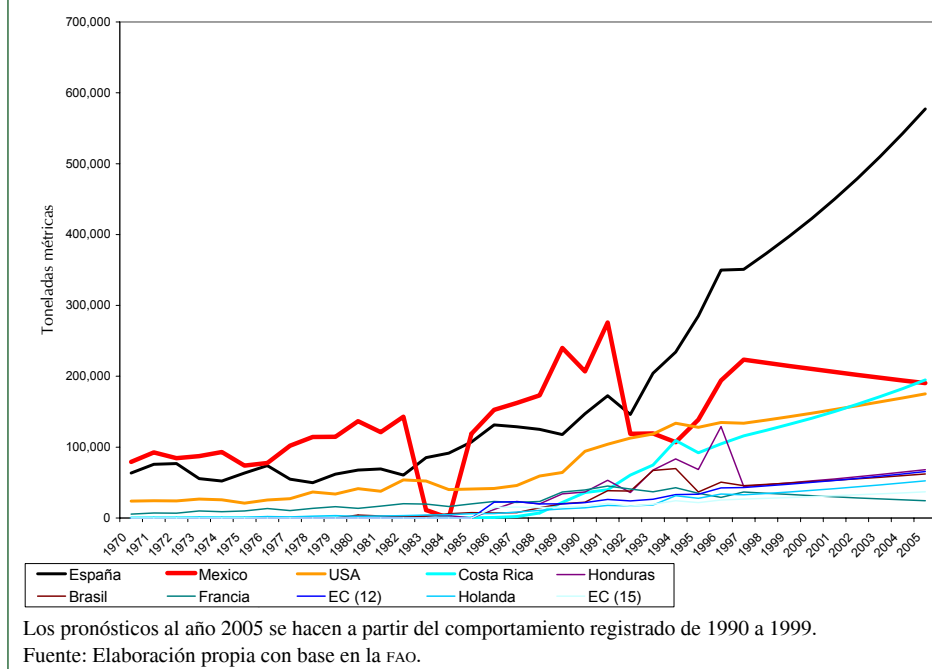
La idea de los *clusters* surge a principios de la década de los noventa, como una manera de explicar la ventaja competitiva que se adquiere por medio de la localización y la forma como las regiones pueden alcanzar mayores niveles de crecimiento y desarrollo económico en función de explotar las áreas donde pueden crear este tipo de ventajas. De acuerdo con Michael Porter, los *clusters* son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan.<sup>9</sup>

Aun cuando los *clusters* son desarrollados más para la economía industrial, su metodología puede ser plenamente adaptada a la economía rural en la medida que ésta logre interrelacionarse con los sectores urbanos. De hecho, esta noción de interrelaciones verticales y horizontales entre distintas áreas para obtener productos de mayor valor agregado, ha sido estudiada en agricultura bajo el concepto de “circuitos agroalimentarios”, que en términos generales significa lo mismo que *clusters*.

El estudio de las configuraciones de circuitos agroalimentarios surge de la evolución paralela de dos campos de estudio: el de la organización industrial y la administración de negocios en Norteamérica y el de la economía agroalimentaria en Francia, ambas desarrolladas durante la década de los ochenta.<sup>10</sup> Con base en estas corrientes, un circuito puede considerarse como:

[...] el agrupamiento coherente y operacional de individuos o grupos de individuos que pueden denominarse actores o inter-ventores, distribuidos en diferentes fases, que tienen en común el hecho de que aumentan el valor agregado de un producto

Gráfica 3  
Principales países exportadores de melón



agroalimentario o de un grupo de productos en particular. El número de actores que participan en cada fase del circuito depende del tipo de relaciones que se establezcan, ya sea vertical u horizontalmente.<sup>11</sup>

De esta forma, los *clusters* o circuitos agroalimentarios manifiestan una estructura similar, donde la mayor diferencia radica en que el *cluster* otorga más importancia al concepto de localización.

Los *clusters* fundamentan su estructura en otro elemento desarrollado por el mismo Porter, denominado “diamante de la competitividad”, según el cual el desarrollo económico de una región tiene que ver con la capacidad de la misma para generar conglomeraciones de empresas afines (*clusters*) en los que existan factores de producción altamente desarrollados, sectores auxiliares capaces de proveer bienes y servicios de calidad para otras industrias, demanda local madura y exigente y, finalmente, una competencia regional intensa que impulse la innovación, fuente indispensable para alcanzar ventajas competitivas.<sup>12</sup> Dentro de este esquema, los *clusters* o cúmulos resultan ser el elemento integrador que consolida la ventaja competitiva en los sectores de mayor potencial productivo de la región (figura 2).

Sin embargo, en el área de la producción de frutas y hortalizas en México se han hecho esfuerzos limitados para el desarrollo de cúmulos que se hayan consolidado en el

Figura 2  
El rombo de la ventaja competitiva

@FUENTE = Fuente: Elaboración propia con base en Porter, Michael, "The competitive advantage of nations", *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1990. (traducción al español: "La ventaja competitiva de las naciones", *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999, p. 175). Sin embargo, en el área de la producción de frutas y hortalizas en México se han esfuerzos limitados para el desarrollo de cúmulos que se hayan consolidado en el tiempo. Quizá lo que más se ha logrado al respecto haya sido en el norte del país, principalmente en Sinaloa y Baja California, donde la organización de los productores con una empresarial ha permitido no sólo consolidar la producción, sino incluso incursiona

<sup>13</sup> Porter, Michael, "The competitive advantage of nations", en *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1990. (traducción al español: "La ventaja competitiva de las naciones", en *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999, p. 174).

Fuente: Elaboración propia con base en Porter, Michael, "The competitive advantage of nations", en *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1990. (traducción al español: "La ventaja competitiva de las naciones", en *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999, p. 175).

tiempo. Quizá lo que más se ha logrado al respecto haya sido en el norte del país, principalmente en Sinaloa y Baja California, donde la organización de los productores con una visión empresarial ha permitido no sólo consolidar la producción, sino incluso incursionar en la comercialización. También en Guanajuato las agromaquilas han fortalecido su competitividad, aunque más en función de los beneficios de los inversionistas foráneos que de las regiones productoras.

En contraparte, en el centro y sur de México los intentos de coordinación han sido poco consistentes, lo que ha llevado a abortar esquemas teóricamente positivos. Tal es el caso de las asociaciones de productores que en los años setenta y ochenta fueron impulsadas por el Estado y ahora prácticamente han desaparecido, a resultas de su propia ineficiencia y de la política neoliberal seguida por el gobierno.

Las asociaciones de productores han tenido un papel relevante en el desarrollo de la agricultura comercial en México. Sus características, producto de la Ley de Asociaciones de 1932, las hacen diferir notablemente de las cámaras agrícolas de la época porfirista: sustituyen el objetivo prioritario de la defensa del latifundio por la figura de un organismo gremial moderno, con orientación empresarial, que permita la inserción de la agricultura en la economía racional de mercado.<sup>13</sup>

Las asociaciones permiten revertir una posición a todas luces desventajosa para los pequeños productores, pues cuando éstos participan como empresas de competencia perfecta relacionándose con la comercialización que está altamente concentrada, deriva en una estructura ologopsónica que les impide apropiarse de una mayor parte de las utili-

dades; puesto que en la actualidad —de acuerdo a estudios realizados en Estados Unidos—,<sup>14</sup> del total de utilidades que se generan en la producción de hortalizas, el productor de aquel país solo recibe 22 por ciento, y seguramente dicha participación es inferior en México, debido a que aquí hay más control del *broker* y menos organización del productor.

Las asociaciones de productores cumplieron un papel fundamental en la organización hortofrutícola de México hasta finales de los ochenta, los casos más destacados y eficientes fueron el de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES) y el de la Unión Nacional de Productores de Hortalizas (UNPH). El primero todavía con gran presencia entre los productores de Sinaloa, en tanto que la segunda se encuentra virtualmente desmembrada.

La UNPH —que ha sido la más fuerte organización de productores agrícolas— tenía como propósito principal regular el mercado de hortalizas tanto a nivel nacional como internacional.<sup>15</sup> Para ello, planeaba los programas de siembra controlando los permisos tanto de producción como de exportación; elaboraba lineamientos para la comercialización; tramitaba los permisos para importación de maquinaria y servía de fuente de información para sus agremiados, a fin de que éstos aprovecharan de la mejor forma las oportunidades de mercado que se les presentaran. Es decir, actuaba como un verdadero cártel que fortalecía la presencia de los agricultores nacionales en el negocio de las frutas y hortalizas.

Sin embargo, a finales de la década de los ochenta las asociaciones de productores fueron debilitándose y muchas de ellas desaparecieron por tres razones fundamentales: 1. No pudieron integrarse con el resto del sector empresarial del país, salvo algunas excepciones mencionadas anteriormente;<sup>16</sup> 2. Las prácticas de corrupción en favor de los más grandes productores o en transacciones oscuras con los comercializadores, terminaron por erosionar la confianza de los agremiados; y, 3. Por la proliferación de organizaciones que se crearon, que lógicamente fue diluyendo el poder de mercado de las mismas.<sup>17</sup> Pero lo que realmente dio la puntilla a este tipo de organizaciones fue la reforma legal del periodo salinista, que a principios de la década de los noventa les quitó buena parte del poder que tenían, sobre todo el relativo a la facultad para otorgar los permisos de exportación, bajo la premisa de que eran distorsionadoras de la eficiencia de los mercados.

Ciertamente, las prácticas de corrupción que fueron creciendo a favor de los grandes productores limitaban mucho la posibilidad de ingreso al mercado por parte de los pequeños productores, que no tenían una red de influencias al interior de la asociación y, por tanto, les era difícil acceder a un permiso de producción de determinado cultivo o de exportación. Pero aún con ello, lo que no previó esta reforma es



que el mercado no es perfecto sino que hay importantes poderes en favor de la comercialización, y que al debilitar a las asociaciones eliminó a los verdaderos interlocutores de los productores, quienes mejoraban los términos de intercambio gracias a su capacidad negociadora. Es decir, transformó una relación comercial que en alguna forma era de integración vertical colusiva para beneficio de ambas partes en una de integración vertical monopsónica que concentra gran parte de las utilidades en los intermediarios. Tampoco previó que, pese a todo, existía convergencia en los agremiados en cuanto al reconocimiento de la necesidad de coordinar las acciones de la industria para obtener los mayores beneficios.<sup>18</sup>

Al retirarse la regulación que obligaba a los intermediarios a negociar con las asociaciones, el Estado permitió que éstos incrementaran su poder y que en algunas regiones —como en el Valle de Apatzingán—<sup>19</sup> los intercambios se concentraran en los grandes productores, en detrimento de los pequeños y de los ejidatarios, cuando eso era precisamente lo que la reforma quería evitar. Finalmente, la eliminación de los controles motivó el surgimiento de esquemas de producción desordenados, que han derivado en grandes fluctuaciones de la oferta y propiciado considerables movimientos en los precios (por las razones presentadas en la figura 1), con la consiguiente inestabilidad que limita considerablemente las actividades de planeación, principalmente del pequeño productor no diversificado.

Por lo anterior, hoy se ha vuelto imprescindible reanimar —como parte de la configuración de *clusters* regionales— la figura de la asociación, aunque con nuevas características, propias de las condiciones competitivas de la globalización. Ya no se trata de una figura de carácter corporativo ni que limite la competencia, ya que ello obstaculizaría la obtención de ventajas competitivas y terminaría por hacer fracasar cualquier esfuerzo, como sucedió en el pasado reciente. Por el contrario, deberá ser un tipo de organización no sólo de productores sino también de proveedores de insumos, tecnología y demás bienes y servicios, de forma que se consolide el cúmulo y sea capaz de integrarse vertical y horizontalmente al interior de la región, lo que les permitiría incursionar en el mercado con productos que respondan más a las demandas del consumidor, a la vez que tener mejores armas de negociación con las cadenas comercializadoras tanto en los mercados de abastos de México como en la frontera con los Estados Unidos.

Sin embargo, por sí solas las asociaciones no bastan para consolidar la existencia de *clusters* regionales en los distintos cultivos de frutas y hortalizas. Se requiere de una coordinación importante entre los agentes económicos participantes, el sector social, así como las instituciones públicas involucradas en los tres niveles de gobierno, ya que mientras México ha incursionado en la apertura comercial con una po-

lítica neoliberal hacia el sector agrícola que limita la formación de redes agroalimentarias, en otros países como los de Centro y Sudamérica se han seguido pautas de organización con base en circuitos con una participación activa tanto del sector público como del privado, lo que redundó en elevar el nivel competitivo de aquellas ramas agroindustriales (o sectores “bandera”, como son denominados en Venezuela) consideradas estratégicas para el desarrollo nacional.

Además, es de considerarse el hecho de que no sólo nuestros niveles de exportación están en peligro sino incluso el propio mercado nacional, que prácticamente ha sido exclusivo para los productores mexicanos (alrededor de 99 por ciento del consumo nacional de frutas y hortalizas es de producción nacional), cada vez más pueden ser abastecidos por productos del extranjero, ya que, como dice Enrique Ruelas:

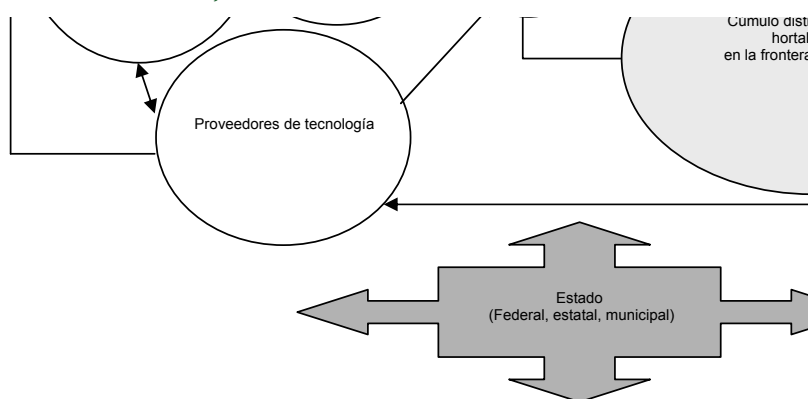
[...] mientras grupos exportadores americanos organizados, buscan y logran la penetración de mercados con nuevas estrategias; en México se hace muy poco para tratar de combatir el incremento de consumo de productos del extranjero, y se diría que hacemos todavía menos por tratar de incrementar el consumo de los productos mexicanos hortofrutícolas frescos en el extranjero, especialmente en los EUA.<sup>20</sup>

Por ello, para lograr la consolidación de los *clusters* y que los mismos contribuyan al desarrollo rural de las diferentes regiones, serán necesarias tres estrategias generales, cada una de las cuales involucra distintas acciones. La primera consistirá en identificar claramente los *clusters* que ya existen, aunque trabajen sin ninguna coordinación, e incluso sin que sus actores estén conscientes de su existencia. No se trata de formar cúmulos salidos de la nada o de la idea de algún político o investigador, sino identificar las ventajas comparativas de la región rural y, a partir de ella, conocer los diferentes eslabones que de una u otra forma han participado en el desarrollo de la producción y la manera cómo lo han hecho, con el fin de hacer un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que permita orientar el circuito hacia su competitividad.

El esquema de organización del *cluster* deberá ser consistente con las características propias del mismo así como de la región en que se desenvuelve, pues a pesar de que se pueda diseñar un esquema general de cómo debería funcionar un *cluster* en la agricultura de frutas y hortalizas, cada circuito puede variar en la complejidad de su estructura así como en los flujos que se generan y la relación que exista con otros cúmulos. En esta parte de identificación y estructuración del *cluster* las instituciones de educación superior deberán cumplir una función importante, mediante la investigación académica (en la figura 3 se identifica el *cluster* del jitomate en el sur de Jalisco).



Figura 3  
Cluster de jitomate en el sur de Jalisco



@FUENTE = Fuente: Elaboración propia, dentro del proyecto de investigación: “Organización industrial, ventajas competitivas e impacto en la economía regional de la producción de jitomate en el sur de Jalisco”.

Una vez hecho lo anterior, como segunda estrategia se tratará de alcanzar el *cluster* como punto fundamental, lo cual será labor de todos pero principalmente del gobierno; es decir, mediante congresos, talleres, cursos, etc., lograr que los actores involucrados en él no se vean como agentes aislados sino como parte de una red con la conciencia de que su aportación es fundamental para consolidarla, y en beneficio de todos (por las economías de alcance así como las externalidades positivas que se generen).

Fuente: Elaboración propia, dentro del proyecto de investigación: “Organización industrial, ventajas competitivas e impacto en la economía regional de la producción de jitomate en el sur de Jalisco”, que dirige el autor.

Una vez hecho lo anterior, como segunda estrategia se tratará de alcanzar la coherencia del *cluster* como punto fundamental, lo cual será labor de todos pero principalmente del gobierno; es decir, mediante congresos, talleres, cursos, etc., lograr que los actores involucrados en él no se vean como agentes aislados sino como parte de una red con la conciencia de que su aportación es fundamental para consolidarla, pues ello será en beneficio de todos (por las economías de alcance así como las externalidades positivas que se generen).

Además, el sector público deberá crear un entorno de confianza que motive la consolidación y el crecimiento del

cúmulo mediante una legislación lo suficientemente estricta que impulse la innovación y sea consistente con el respeto al desarrollo regional sustentable. También deberá crear la infraestructura que atraiga empresas proveedoras de bienes y servicios y que impulsen la inversión local. Finalmente, el gobierno, en sus distintos órdenes, tendrá la responsabilidad de promover la mayor capacitación de la fuerza de trabajo, pues ello se reflejará en un beneficio directo en el desarrollo regional. Es decir, la propuesta que se hace es que la autoridad abandone el papel paternalista o corporativista de otros tiempos y que cumpla una función de coordinación para

crear las condiciones necesarias encaminadas a la consolidación de los cúmulos agrícolas.

Finalmente, la tercera estrategia es lograr que la coordinación sea un instrumento para la formación de organizaciones de productores con mentalidad empresarial. Estas organizaciones tendrán que ser aptas para beneficiar a todos sus miembros, no con prácticas monopólicas sino con acciones que eleven la calidad de la producción y satisfagan de mejor forma a los consumidores, permitiendo a la vez una mayor participación de los productores en las utilidades.

La sinergia entre cúmulo y organizaciones deberá servir para fomentar la competencia, no para limitarla ni para incorporar mayores imperfecciones al mercado, pues es precisamente la competencia el elemento fundamental que promueve la innovación y consolida la competitividad del *cluster*. Pero tampoco es válido que, invocando esa anhelada competencia, se deje a la deriva a la producción de frutas y hortalizas y se vea que solamente quienes participan en la comercialización —con sus esquemas, ellos sí muy concentrados, y que además se localizan generalmente fuera de las áreas rurales—, resultan los únicos beneficiarios de esta incauta forma de actuar.

## Conclusiones

La figura de los *clusters* o circuitos agroalimentarios es indispensable para el desarrollo rural de importantes regiones de México que mantienen ventajas comparativas en la producción de frutas y hortalizas. Hasta el momento este sector —que ha crecido en nuestro país de manera importante en los últimos treinta años— no ha impactado mayormente a las regiones pues la visión que se ha seguido es de corto plazo, explotando ventajas comparativas pero sin generar ventajas competitivas ni involucrar a otros sectores de la región en la dinámica económica. Además, en los últimos años se ha debilitado la posición de los productores en la cadena, lo cual ha permitido que el poder recaiga en los comercializadores los que, al estar fuera de la región, no buscan estrategias que la beneficien sino que promueven la sobreexplotación de la tierra y los recursos acuíferos, impulsando la sobreoferta y manteniendo prácticas monopsónicas que deprimen los precios e incrementan sus utilidades en perjuicio de las de los productores.

Esta situación debe cambiar, pues de lo contrario la producción de frutas y hortalizas no se consolidará como una opción para el desarrollo rural sino, por el contrario, obedecerá a condiciones coyunturales que tendrán beneficios inmediatos pero graves perjuicios en el largo plazo.

En este trabajo proponemos que una de las formas más adecuadas para lograrlo es aplicar en el sector agrícola los avances de la economía industrial, en particular la identifica-

ción, manejo y consolidación de *clusters* donde se generen acciones de coordinación pero, a la vez, motiven un ambiente de competencia e innovación. Estos cúmulos deberán fortalecerse mediante la acción compartida de los agentes que en él intervienen, así como la conducción y coordinación del Estado. No se trata de buscar ventajas donde no las hay, sino que dado que la agricultura comercial es una actividad que gira fundamentalmente alrededor de las ventajas comparativas, lo importante es identificarlas donde las tenemos pero no quedarnos ahí, sino ser capaces de poder transformarlas en ventajas competitivas, consistentes con un proyecto de desarrollo regional sustentable.

A la vez, será fundamental para que el *cluster* crezca y genere benéficos tangibles a las regiones rurales, que se impulse nuevamente la figura de las organizaciones de productores, pero que sean capaces de eliminar los vicios del pasado, a la vez de que se formen con un perfil empresarial sin prácticas corporativas ni acciones que vayan en perjuicio de sus miembros; que la nueva organización de productores sea acorde con las condiciones no sólo económicas, sino políticas que actualmente imperan en la economía mundial y en la realidad nacional.

Organismos de estas características serán básicos para que los productores de frutas y hortalizas, grandes y pequeños, puedan apropiarse de una buena parte de las utilidades que estos cultivos generan y, a la vez, inyecten dinamismo económico en sus regiones.

## Notas

- <sup>1</sup> Las actividades económicas del sector primario son la agricultura, ganadería, pesca, recolección y producción forestal. Sin embargo, existen también actividades que se suelen desarrollar en las áreas rurales pero que se consideran parte de otros sectores, como lo son el comercio (principalmente al menudeo) así como algunas manufacturas simples como las artesanías. En ese caso sólo consideramos a la población que trabaja en el sector primario.
- <sup>2</sup> INEGI (2000), Producto Interno Bruto por entidad federativa, página de Internet: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/pubcoy/estatal/pib/pibcon.html>
- <sup>3</sup> Donde el 1 implica el menor nivel de desarrollo socioeconómico y el 7, el mayor nivel.
- <sup>4</sup> Marsh, R. Robin et al., “Del traspatio a la exportación: potencial para la producción campesina de frutas y hortalizas en México”, en Lara Flores, Sara María y Michelle Cahuvet, *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*, México, Plaza y Valdés, p. 169, 1996.
- <sup>5</sup> Schwentesius Rindermann, Rita et al. (1997), “Competitividad de las hortalizas mexicanas en el mercado estadounidense”, en *Comercio Exterior*, México, vol. 47, núm. 12, p. 962.
- <sup>6</sup> Schwentesius Rindermann, Rita, et al., “México en el merca-

- do hortícola mundial. Algunos datos”, en *Comercio Exterior*, México, vol. 44, núm. 4, 1994, p. 342. También la producción de estos cultivos en invernadero cada vez se vuelve más atractiva en México a raíz de los éxitos de países como España, Israel y Holanda.
- <sup>7</sup> Para más detalles sobre la ventaja competitiva véase Porter, Michael, *Ventaja competitiva*, CECSA, México, 1987.
  - <sup>8</sup> Piñones Vázquez, Silvia et al., “La competitividad internacional en el sector de las frutas y hortalizas: principales tendencias en la década de los ochenta”, en Lara Flores, Sara María et al., *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*, México, Plaza y Valdés, 1996, p. 213.
  - <sup>9</sup> Porter, Michael E., “Cúmulos y competencia”, en Porter, Michael, *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999, p. 203.
  - <sup>10</sup> Martín, Frédéric et al., *Pautas para el análisis de circuitos agroalimentarios*, Fundación Polar, Venezuela, 1999, p. 18.
  - <sup>11</sup> *Ibidem*, p. 19.
  - <sup>12</sup> Porter, Michael, “The competitive advantage of nations”, en *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1990 (traducción al español: “La ventaja competitiva de las naciones”, en *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999, p. 174).
  - <sup>13</sup> Carton de Grammont, Hubert, *Los empresarios agrícolas y el Estado*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 1990, p. 215.
  - <sup>14</sup> Departamento de Agricultura de Estados Unidos, *Food Cost Review*, EEUU, 1997; y Departamento de Agricultura de Estados Unidos, *Agricultural Economic Research Service*, Report Number 780, 1999.
  - <sup>15</sup> Carton, 1990, op. cit. p. 238.
  - <sup>16</sup> *Ibidem*, p. 239.
  - <sup>17</sup> Stanford, Lois, “Transitions to free trade: Local impacts of changes in mexican agrarian policy”, en *Human Organization*, vol. 53, núm. 2, 1994; y Stanford, Lois, “Examining the consequences of peasant resistance: export agriculture in Michoacán, México”, en *Culture and Agriculture*, noviembre, 1997.
  - <sup>18</sup> González Chávez, Humberto, “Política liberal y corporativismo. Las asociaciones de empresarios agrícolas”, en Ochoa, Enrique C. y David Lorey (coords.), *Estado y agricultura en México. Antecedentes e implicaciones de las reformas salinistas*, México, UAM, 1994, p. 114.
  - <sup>19</sup> Stanford, 1994, op. cit., p. 107.
  - <sup>20</sup> Ruelas, Enrique (2000), “¿Exportamos o vendemos?”, Asociación Nacional de Productores y Exportadores Hortofrutícolas, página Internet: <http://members.linkopp.com/anexpho/>
- Departamento de Agricultura de Estados Unidos, *Agricultural Economic Research Service Report Number 780*, 1999.
- González Chávez, Humberto, “Liberalización económica y agricultura de exportación en la región Costa de Jalisco”, en Arroyo Alejandre, Jesús y David Lorey (comps.), *Impactos regionales de la apertura comercial*, México, UdeG, 1993.
- González Chávez, Humberto, “Política liberal y corporativismo. Las asociaciones de empresarios agrícolas”, en Ochoa, Enrique C. y David Lorey (coords.), *Estado y agricultura en México. Antecedentes e implicaciones de las reformas salinistas*, México, UAM, 1994.
- INEGI, *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa*, página de Internet: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/pubcoy/estatal/pib/pibcon.html>, 2000.
- Marsh, R. Robin y David Runsten, “Del traspaso a la exportación: potencial para la producción campesina de frutas y hortalizas en México”, en Lara Flores, Sara María y Michelle Cahuvet, *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*, México, Plaza y Valdés, 1996.
- Martín, Frédéric, Sylvain Larivière, Alejandro Gutiérrez y Alejandro Reyes Q., *Pautas para el análisis de circuitos agroalimentarios*, Venezuela, Fundación Polar, 1999.
- Piñones Vázquez, Silvia y Miguel Ángel López Bracho, “La competitividad internacional en el sector de las frutas y hortalizas: principales tendencias en la década de los ochenta”, en Lara Flores, Sara María y Michelle Cahuvet, *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*, México, Plaza y Valdés, 1996.
- Porter, Michael, *Ventaja Competitiva*, CECSA, 1987, México.
- , “The competitive advantage of nations”, en *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1990 (traducción al español: “La ventaja competitiva de las naciones”, en *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999).
- , “Cúmulos y competencia”, en Porter, Michael, *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999, pp. 203-288.
- Ruelas, Enrique, “¿Exportamos o vendemos?”, Asociación Nacional de Productores y Exportadores Hortofrutícolas, página Internet: <http://members.linkopp.com/anexpho/>, 2000.
- Schwentesius Rindermann, Rita y Manuel Ángel Gómez Cruz, “México en el mercado hortícola mundial. Algunos datos”, en *Comercio Exterior*, México, vol. 44, núm. 4, 1994.
- , “Competitividad de las hortalizas mexicanas en el mercado estadounidense”, en *Comercio Exterior*, México, vol. 47, núm. 12, 1997, pp. 962-974.
- , “Competitividad de las hortalizas mexicanas en el mercado Norteamericano. Tendencias recientes en el marco del TLC”, en Rita Schwentesius Rindermann, Manuel Ángel Gómez Cruz y Gery W. Williams (coords.), *TLC y agricultura ¿funciona el experimento?*, México, CIESTAAM-Juan Pablos Editor, 1998, pp. 167-203.
- Stanford, Lois, “Transitions to free trade: Local impacts of changes in mexican agrarian policy”, en *Human Organization*, vol. 53, núm. 2, 1994.
- , “Examining the consequences of peasant resistance: export agriculture in Michoacán, México”, en *Culture and Agriculture*, noviembre, 1997.

## Bibliografía

- Carton de Grammont, Hubert, *Los empresarios agrícolas y el Estado*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1990, México.
- Departamento de Agricultura de Estados Unidos, *Food Cost Review*, 1997, EEUU.